

# SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE AVANÇADO



## Ferramentas estratégicas de análise organizacional

Prof. Luciel Henrique de Oliveira  
[luciel@uol.com.br](mailto:luciel@uol.com.br)





# **FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DA EMPRESA**

**COMPETÊNCIAS**

**FATORES-CHAVE DE SUCESSO**

**CAPACIDADES**

**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**

**5 FORÇAS DE PORTER**

**MODELO VRIO**

**MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO**

**SUA EMPRESA X CONCORRÊNCIA**

**ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES**

**OCEANO VERMELHO X AZUL**

**MATRIZ GUT**





# ANÁLISE DA EMPRESA

- A ANÁLISE DA EMPRESA DEVE SER FEITA DE FORMA **CRÍTICA E IMPARCIAL**, PARA PERMITIR SUA MELHOR ADEQUAÇÃO À REALIDADE DO NEGÓCIO
- NENHUM FATOR, POSITIVO OU NEGATIVO, DEVE SER ENTENDIDO COMO POTENCIALIDADE OU FRAGILIDADE A NÃO SER QUE TENHA EFEITOS NO NEGÓCIO.

- IMPARCIALIDADE: Toda análise traz uma carga subjetiva do avaliador, influenciada por fatores menos evidentes, como metodologia, ferramentas e outras decisões sutis.
- IMPORTANTE: Evitar tendenciosidade ou viés





# ANÁLISE DA EMPRESA

- **ORGANIZAÇÃO**
  - MATRIZ, SUBSIDIÁRIA, DIVISÃO
  - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
  - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
  - ...
- **PRINCIPAIS CLIENTES**
- **PRINCIPAIS PRODUTOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO**
  - TENDÊNCIAS
- **FATURAMENTO TOTAL, POR LINHA, DO PRODUTO...**
- **PONTOS FORTES E FRACOS**
- **OBJETIVOS CORPORATIVOS**
- ...





# ANÁLISE DA EMPRESA

## COMPETÊNCIAS

- **QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DA ORGANIZAÇÃO?**
  - **FORNECEM ACESSO POTENCIAL A VÁRIOS MERCADOS?**
  - **CONTRIBUEM PARA OS BENEFÍCIOS ESPERADOS PELOS CLIENTES?**
  - **SÃO DIFÍCEIS DE COPIAR?**
  - **SÃO COMPATÍVEIS COM O NOSSO NEGÓCIO?**





# ANÁLISE DA EMPRESA

## FATORES-CHAVE DE SUCESSO

- **FATORES-CHAVE DE SUCESSO** SÃO OS FATORES CONSIDERADOS IMPRESCINDÍVEIS PARA O NEGÓCIO, MAS QUE POR SI SÓ NÃO GARANTEM O SUCESSO
- **OUTROS FATORES RELEVANTES** NO PONTO DE VISTA DO MERCADO?

**DEVE-SE COMPARAR A SITUAÇÃO DA EMPRESA COM A DOS CONCORRENTES ATRIBUINDO NOTAS E PESOS PARA TODOS OS FATORES E CONCORRENTES**





# ANÁLISE DA EMPRESA

## CAPACIDADES – ATIVOS E MERCADO

### ■ ATIVOS DE MARKETING

- BASEADOS NO CLIENTE
  - NOME, REPUTAÇÃO, MARCA
- BASEADOS NA DISTRIBUIÇÃO
  - REDE, EXCLUSIVIDADE
- INTERNOS
  - SISTEMAS, KNOW-HOW, LICENÇAS, PESSOAL

### ■ MERCADOS-ALVO

- COMO O MERCADO ESTÁ SEGMENTADO?
- QUÃO ATRATIVOS SÃO OS SEGMENTOS ALTERNATIVOS?
- ONDE ESTÃO POSICIONADOS NOSSOS PONTOS FORTES ATUAIS OU POTENCIAIS?





# **ANÁLISE DA EMPRESA**

## **CAPACIDADES – MERCADO E TECNOLOGIA**

### ■ **POSIÇÃO ATUAL DA EMPRESA NO MERCADO**

- **VARIAÇÃO NA PARTICIPAÇÃO**
- **PARTICIPAÇÃO RELATIVA NO MERCADO**
- **ATIVOS DE MARKETING EXPLORÁVEIS**
- **...**

### ■ **POSIÇÃO ECONÔMICA E TECNOLÓGICA**

- **POSIÇÃO RELATIVA DE CUSTOS E PREÇOS**
- **UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE**
- **POSIÇÃO TECNOLÓGICA**
- **PRODUTOS/SERVIÇOS ÚNICOS E VALORIZADOS?**
- **...**





# ANÁLISE DA EMPRESA

## PORTFÓLIO

- É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A ANÁLISE DO PORTFÓLIO DA EMPRESA PARA A IDENTIFICAÇÃO DO SEU EQUILÍBRIO E IMPORTÂNCIA NA GERAÇÃO DE CAIXA
- DENTRE OS MODELOS ALTERNATIVOS VAMOS UTILIZAR A **MATRIZ CRESCIMENTO–PARTICIPAÇÃO** DESENVOLVIDA PELO BOSTON CONSULTING GROUP, **BCG**
- DIMENSÕES CONSIDERADAS:
  - CRESCIMENTO DE MERCADO
  - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
    - COMPARAÇÃO DOS PERCENTUAIS DE PARTICIPAÇÃO





# ANÁLISE DA EMPRESA

## PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA





# ANÁLISE DA EMPRESA

## PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA





# ANÁLISE DA EMPRESA

## PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

### ■ ESTRELA



- ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS DE MARKETING PARA SE MANTER NESSA POSIÇÃO
- DE FORMA GERAL TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO



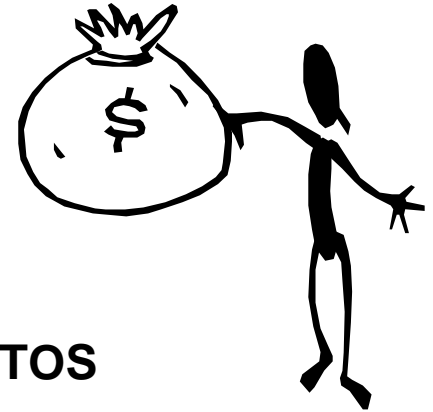


# ANÁLISE DA EMPRESA

## PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

### ■ GERADOR DE CAIXA

- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NÃO NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS PARA SE MANTER
- COM FLUXO DE CAIXA POSITIVO SEUS LUCROS PODEM SER UTILIZADOS POR OUTROS PRODUTOS





# ANÁLISE DA EMPRESA

## PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

### ■ DÚVIDA

- ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO
- BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NECESSITA INVESTIMENTOS PARA AUMENTAR A SUA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEGATIVO



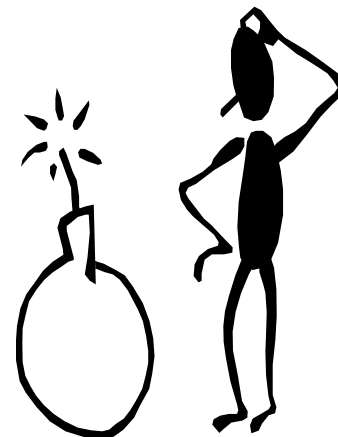


# ANÁLISE DA EMPRESA

## PORTFÓLIO – MATRIZ BCG

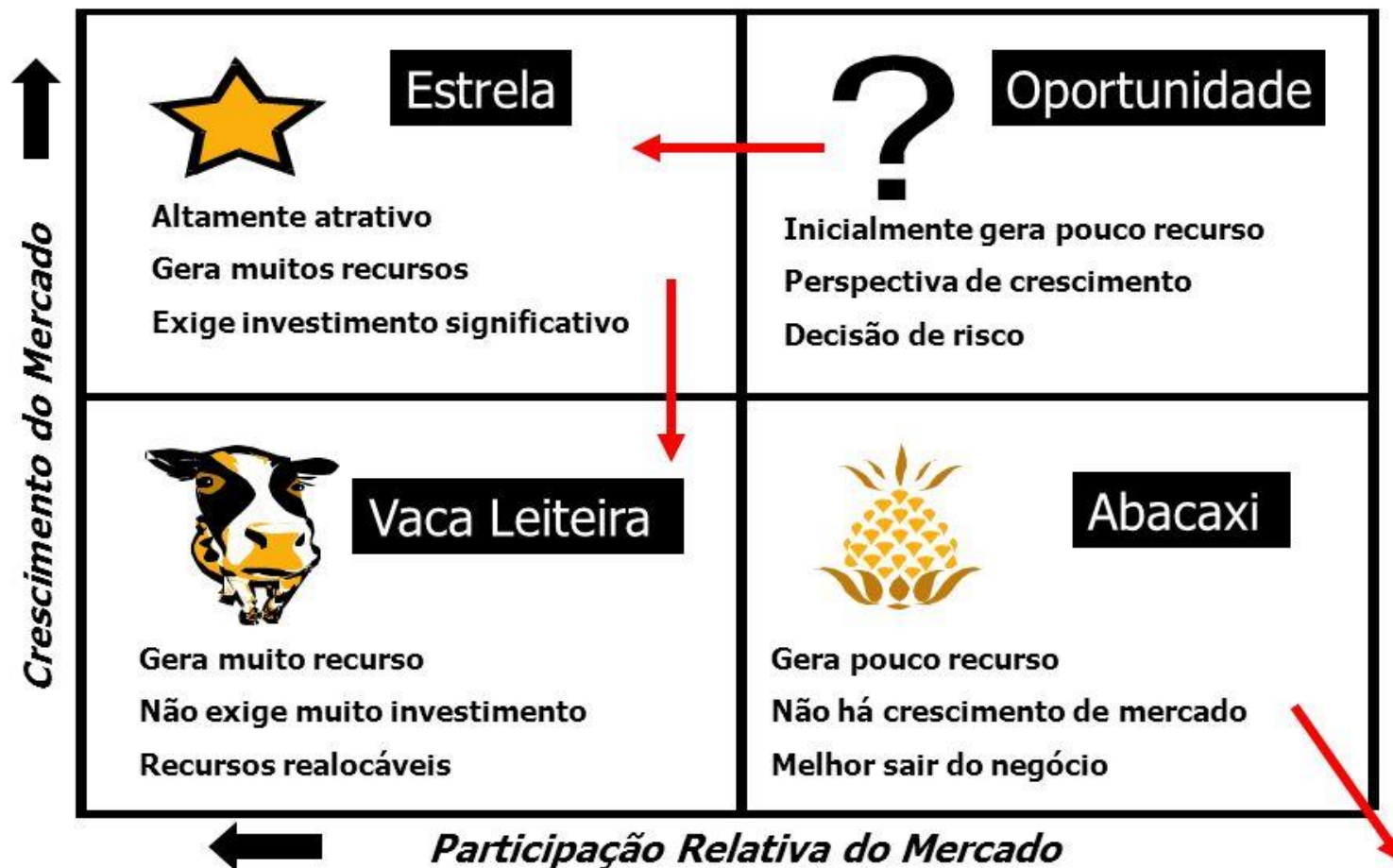
### ■ GERADOR DE PROBLEMAS

- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO OU PREJUÍZO
- REQUER DECISÃO GERENCIAL





## Matriz BCG para análise de Portfólios de Produto





# Análise de sua empresas x concorrência

- Em que sua empresa é boa, e em que a concorrência é boa?
- Quem somos nós no mercado?
- Quais são os nossos recursos em relação aos da concorrência?
  - Pessoal, Tecnologia, pesquisa, produção / serviços
  - Equipe de vendas, Caixa
  - Relações com o comércio
- Como é que meu produto se sai no mapeamento perceptual em relação à concorrência?



# O PLANO DE MARKETING

## MATRIZ PFOA ou SWOT

- REÚNE AS ANÁLISES DO PRODUTO, DA EMPRESA, DO MERCADO E DO MACROAMBIENTE
- COM A ANÁLISE DA MATRIZ PFOA É POSSÍVEL ESTABELECEER OBJETIVOS CONSISTENTES E DETERMINAR AS ESTRATÉGIAS MAIS APROPRIADAS

**POTENCIALIDADES**  
(STRENGTHS)

**FRAGILIDADES**  
(WEAKNESSES)

**OPORTUNIDADES**  
(OPPORTUNITIES)

**AMEAÇAS**  
(THREATS)





# MATRIZ PFOA

## POTENCIALIDADES

**PONTOS FORTES DO  
PRODUTO E DA  
EMPRESA**

## FRAGILIDADES

**PONTOS FRACOS DO  
PRODUTO E DA  
EMPRESA**

## OPORTUNIDADES

**OFERECIDAS PELO  
MERCADO E  
MACROAMBIENTE**

## AMEAÇAS

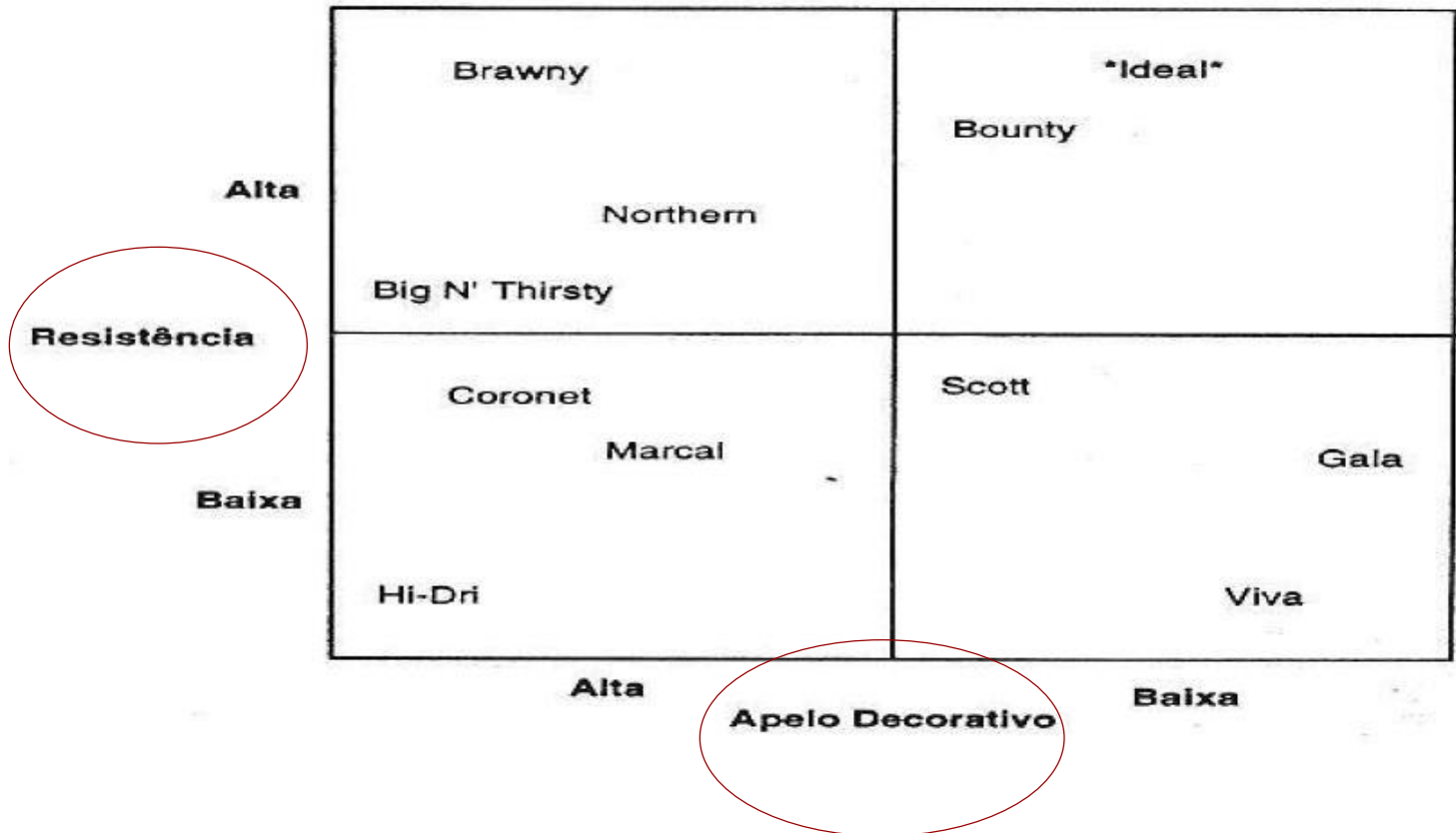
**APRESENTADAS PELO  
MERCADO E  
MACROAMBIENTE**





# Análise de sua empresas x concorrência

**Mapeamento Perceptual**  
**Marcas de Toalhas de Papel (Hipotéticas)**





## As cinco forças de PORTER



### RESUMO DA ÓPERA

A teoria das cinco forças de **Michael Porter** propõe, de forma resumida, uma análise do ambiente em que a empresa está inserida e de como os fatores que a cercam influem no desenho da concorrência e no planejamento estratégico da empresa. Isso mostra claramente que, ainda que uma startup possua caráter disruptivo, atuando num mercado ainda sem uma concorrência direta, outras forças concorrem e afetam seu posicionamento e devem ser levados em conta na hora de formular um plano de negócios.

Leia mais em <http://goo.gl/t5IUC>





# VBR e Modelo VRIO

- **VISÃO BASEADA EM RECURSOS - VBR**
- **MODELO VRIO**





# Teoria que fundamenta a análise interna

## A Visão Baseada em Recursos - VBR

- desenvolvida para responder à pergunta: por que algumas empresas obtêm melhor desempenho econômico do que outras?
- usada para ajudar empresas a conquistar vantagem competitiva e desempenho econômico superior;
- pressupõe que os recursos e as capacidades de uma empresa são os principais impulsionadores de vantagem competitiva e desempenho econômico.



# A visão baseada em recursos - VBR

## Recursos:

- ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa:
  - » **tangíveis: fábricas; produtos intangíveis: reputação.**
- usados para conceber e implementar estratégias.

## Capacidades:

- subconjunto de recursos que habilitam uma empresa a tirar pleno proveito de outros recursos:
  - » **habilidade de marketing, relacionamentos cooperativos.**





# A visão baseada em recursos - VBR

## Recursos e capacidades

**Ativos da empresa:**

**São recursos ou capacidades?**

**Máquinas**

?

**Habilidade de design de produto coletivo**

?

**Habilidade de recrutamento**

?

**Habilidade individual de engenharia**

?

**Depósitos de minerais**

?





# VBR- visão baseada em recursos

## Categorias de recurso

- Financeiro (caixa, lucros retidos)
- Físico (planta & equipamentos, localização geográfica)
- Humano (habilidades & capacidades individuais)
- Organizacional (estruturas de reporte, relacionamentos)



# VBR- visão baseada em recursos

## Premissas cruciais da VBR

- Heterogeneidade de recursos:
  - » diferentes empresas podem ter diferentes recursos.
- Imobilidade de recursos:
  - » pode ser oneroso para empresas sem determinados recursos obtê-los ou desenvolvê-los;
  - » alguns recursos podem não ser facilmente disseminados de uma empresa para outra.



# VBR- visão baseada em recursos

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
28

## O que essas premissas realmente significam?

- se uma empresa possui recursos valiosos enquanto outras não, e...
- se as outras empresas não podem imitar esses recursos sem incorrer em altos custos, então...
- a empresa detentora de recursos valiosos provavelmente conquistará uma vantagem competitiva sustentável.



# VBR- visão baseada em recursos

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
29

## Ferramenta de análise interna

### Modelo VRIO

- **VALOR**
- **RARIDADE**
- **IMITABILIDADE**
- **ORGANIZAÇÃO**





# MODELO VRIO

**Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização**

**Mecanismo que integra a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos.**

***É a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna.***

***Apresenta quatro questões que uma pessoa deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo.***





# MODELO VRIO

**Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização**

- **A questão do valor:** o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- **A questão da raridade:** o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?





# MODELO VRIO

**Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização**

- **A questão da imitabilidade:** as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
- **A questão da organização:** as políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?



# O modelo VRIO

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade

**Valioso?**      **Raro?**      **Imitar?**      **Organização?**      **Implicações Competitivas**

**Não**

**Não**

**Desvantagem**

**Sim**

Não

Paridade

**Sim**

Sim

Não

Vantagem  
temporária

**Sim**

Sim

Sim

Sim

Vantagem  
sustentável





# O modelo VRIO

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade

**Valioso?** **Raro?** **Imitar?** **Organização?** **Implicações competitivas** **Implicações econômicas**

**Não**

**Não**

**Desvantagem**

**Abaixo do  
normal**

**Sim**

**Não**

**Paridade**

**Normal**

**Sim**

**Sim**

**Não**

**Vantagem  
temporária**

**Acima do  
Normal**

**Sim**

**Sim**

**Sim**

**Sim**

**Vantagem  
sustentável**

**Acima do  
Normal**





# Dinâmica competitiva da imitação de recursos

- as decisões e ações estratégicas de empresas em resposta às decisões e ações estratégicas de outras.

## Possíveis respostas da Empresa B

**Empresa A**  
(decisões estratégicas  
levam à vantagem  
competitiva)

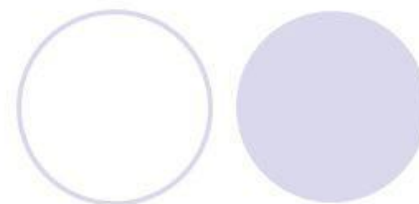
Nenhuma resposta

Mudança de tática

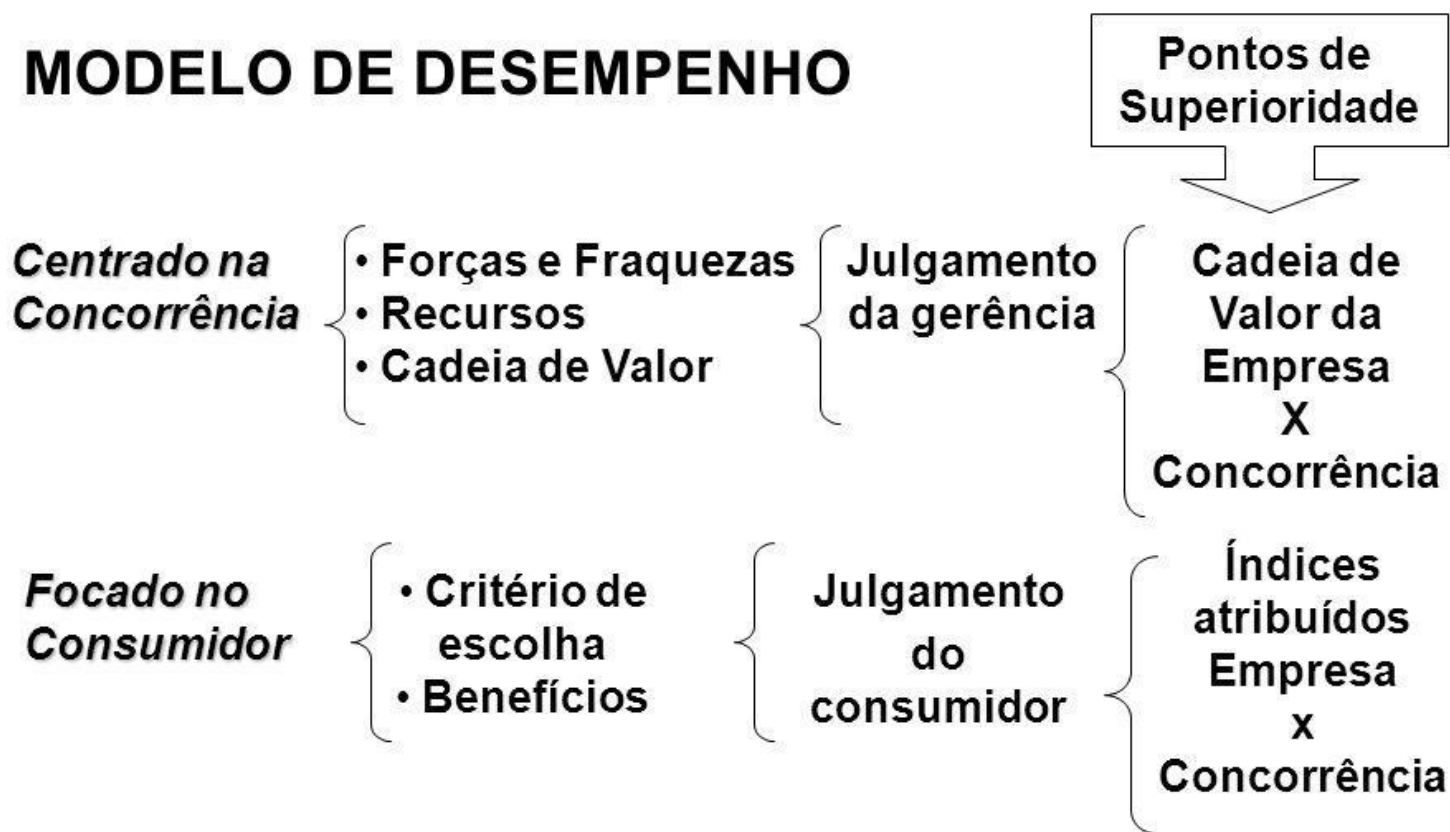
Mudança de estratégia



# Conceito integrado de Vantagem Competitiva

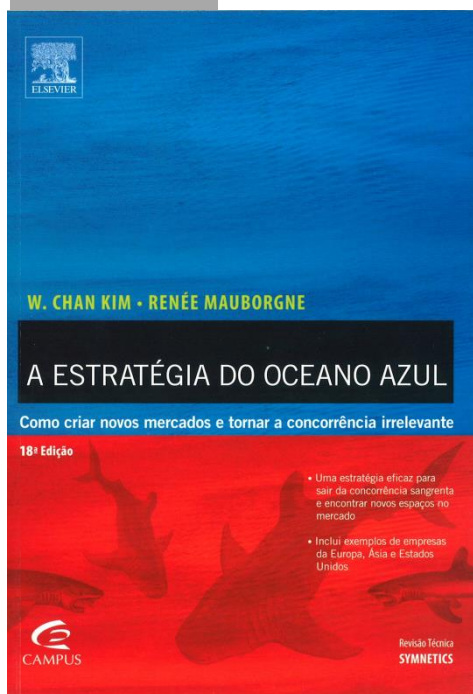
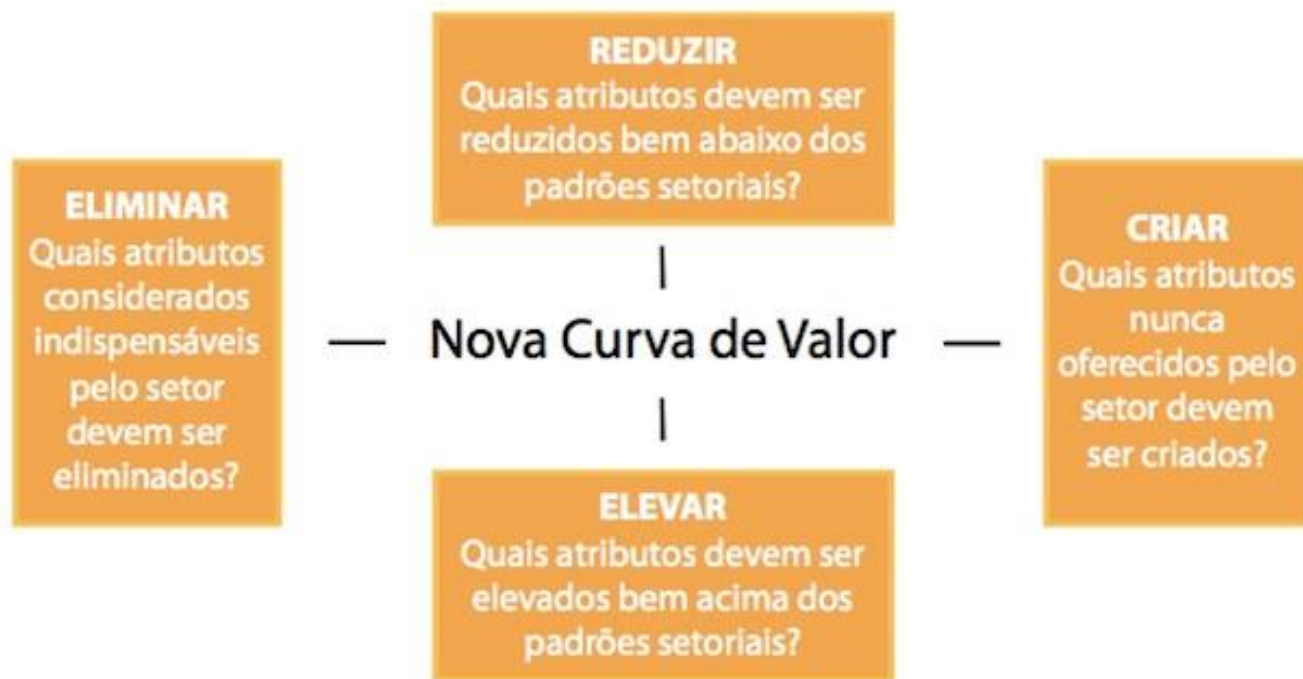


## MODELO DE DESEMPENHO





# Estratégia do Oceano Azul





# Estratégia do Oceano Azul



Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços ou mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.





# A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL - PARTE 1

CULTURA  
STARTUP



## RESUMO DA ÓPERA

O conceito, criado pelos autores **W. Chan Kim** e **Reneé Mauborgne**, propõe, de forma resumida, a criação de produtos e serviços que objetivem uma **redução de custos**, ao mesmo tempo em que **ampliam sua proposta de valor** para o cliente ou usuário. A estratégia central é a criação de um novo mercado, onde não haja concorrentes, ou seja, um “oceano azul”. Mais adiante tomaremos a abordar alguns outros aspectos da teoria.

Leia mais em <http://www.blueoceanstrategy.com/>



Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
40

## A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL - PARTE 2

**CULTURA  
STARTUP**



O conceito é a criação de um novo mercado, onde não haja concorrentes, ou seja, um “oceano azul”. Este gráfico, conhecido como “**Four Actions Framework**”, é a segunda parte de nosso material sobre o Oceano Azul.



## Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

### Eliminar

Astros circenses  
Espectáculos com animais  
Descontos para grupos  
Espectáculos em vários picadeiros

### Elevar

Picadeiro único

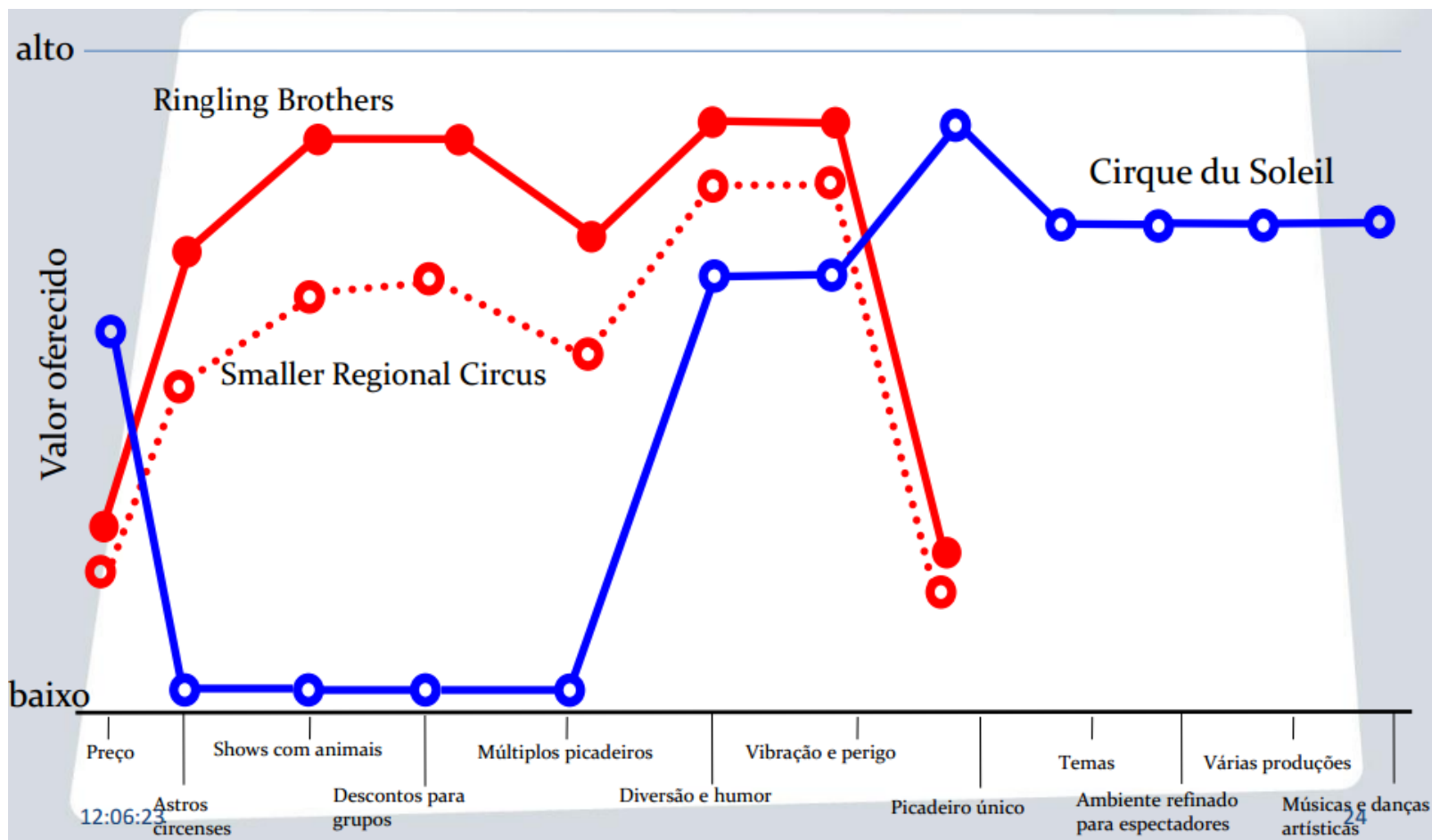
### Reduzir

Diversão e humor  
Vibração e perigo

### Criar

Tema  
Ambiente refinado  
Várias produções  
Músicas e danças artísticas







# TIPOS DE FLEXIBILIDADE



- Flexibilidade de produto/serviço: habilidade para lançar novos produtos/serviços no mercado.



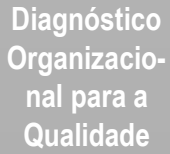
- Flexibilidade de mix: fornecer uma grande variedade de produtos/serviços.



**Flexibilidade de volume: habilidade de mudar o nível de saídas (output) para se ajustar às variações.**



- Flexibilidade de entrega: habilidade da operação de atrasar ou antecipar as datas de entrega prometidas.



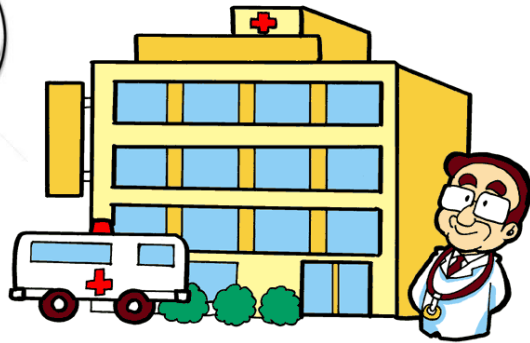
## Estratégia:



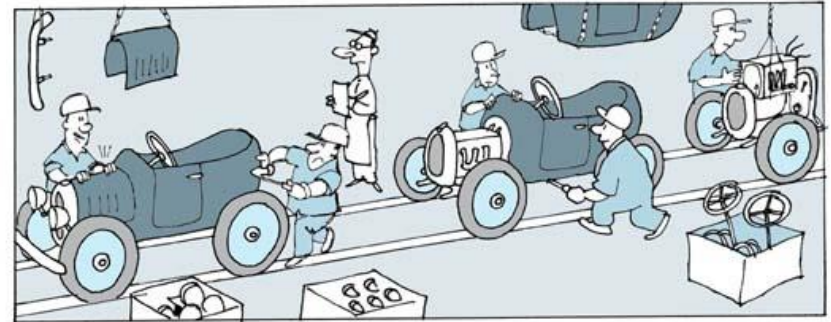
- **Sociedade**
- **Fornecedores**
- **Acionistas /  
Sócios**
- **Consumidores**
- **Concorrentes**
- **Colaboradores**
- **Grupos  
Regulamentadore  
s**

## Governor / Roder

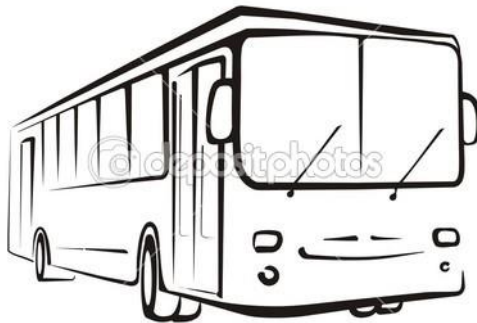
# Significados dos objetivos de desempenho



**hospital**



**Montadora de automóveis**



**Empresa de  
ônibus urbano**



**Supermercado**



# Qualidade



## **Tratamento:**

- **Apropriado**
- **Correto**
- **Informação**
- **Atendimento amigável e cortêz**



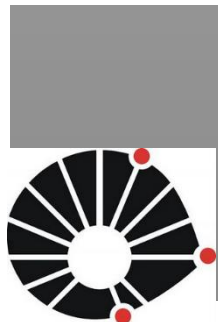
- **Atendimento às especificações**
- **Confiabilidade**
- **Atratividade**
- **Ausência de defeitos**



- **Limpeza**
- **Silêncio**
- **Não poluente**
- **Cumprimento de horário**
  - **Corresponde às necessidades**
- **Atendimento amigável e cortêz**



- **Condições dos produtos**
- **Limpeza e organização**
- **Decoração atraente**
- **Atendimento amigável e cortêz**



# Velocidade



**Mínimo tempo entre solicitação e realização de:**

- consultas, atendimentos
  - tratamentos
  - exames



- **Mínimo tempo entre:**
  - Solicitação de um modelo e entrega
  - Solicitação e realização de assistência técnica



**Tempo da jornada para atingir o destino é mínimo.**



- **Imediata disponibilidade de bens.**
  - O tempo na transação total é mínimo.
- chegada à loja, compras e retorno do cliente
- **Imediata disponibilidade de bens.**



# Confiabilidade



- Poucos cancelamentos de consultas
- Consultas realizadas no horário programado
- Resultados dos exames entregues como prometido



- Veículos e serviços entregues como previsto
- Peças de reposição entregues tempo previsto



- Cumprimento de horário
- Assentos disponíveis



- Horário de funcionamento previsível
- Mínima falta de produtos
- Tempo de fila mínimo
- Disponibilidade de vagas no estacionamento



# Flexibilidade

(1) de produto/serviço    (2) de composto (mix)    (3) de volume    (4) de entrega



- (1) introdução de novos tratamentos**
- (2) variedade de tratamentos**
- (3) habilidade de ajustar á demanda**
- (4) habilidade de reprogramar consultas/cirurgias**



- (1) introdução de novos modelos/serviços**
- (2) variedade de opções**
- (3) habilidade em ajustar á demanda**
- (4) habilidade de reprogramar prioridades de produção**



- (1) introdução de novas rotas/excursões**
- (2) variedade de locais atendidos**
- (3) habilidade de ajustar à frequência dos serviços**
- (4) habilidade de reprogramar viagens**



- (1) introdução de novos produtos/serviços**
- (2) variedade de bens estocados**
- (3) habilidade em ajustar á demanda**
- (4) habilidade de repor estoques**

# Custos



- **Funcionários**
- **Instalações e tecnologia**
- **Compra de materiais e serviços**



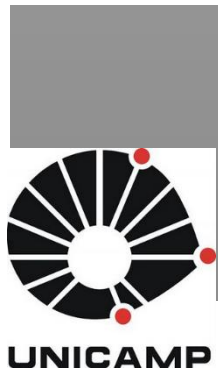
- **Compra de componentes e serviços**
- **Tecnologias e instalações**
- **Funcionários / mão de obra**



- **Funcionários**
- **Instalações e tecnologia**
- **Compra de materiais e serviços**



- **Compra de produtos e serviços**
  - **Tecnologias e instalações**
  - **Funcionários**



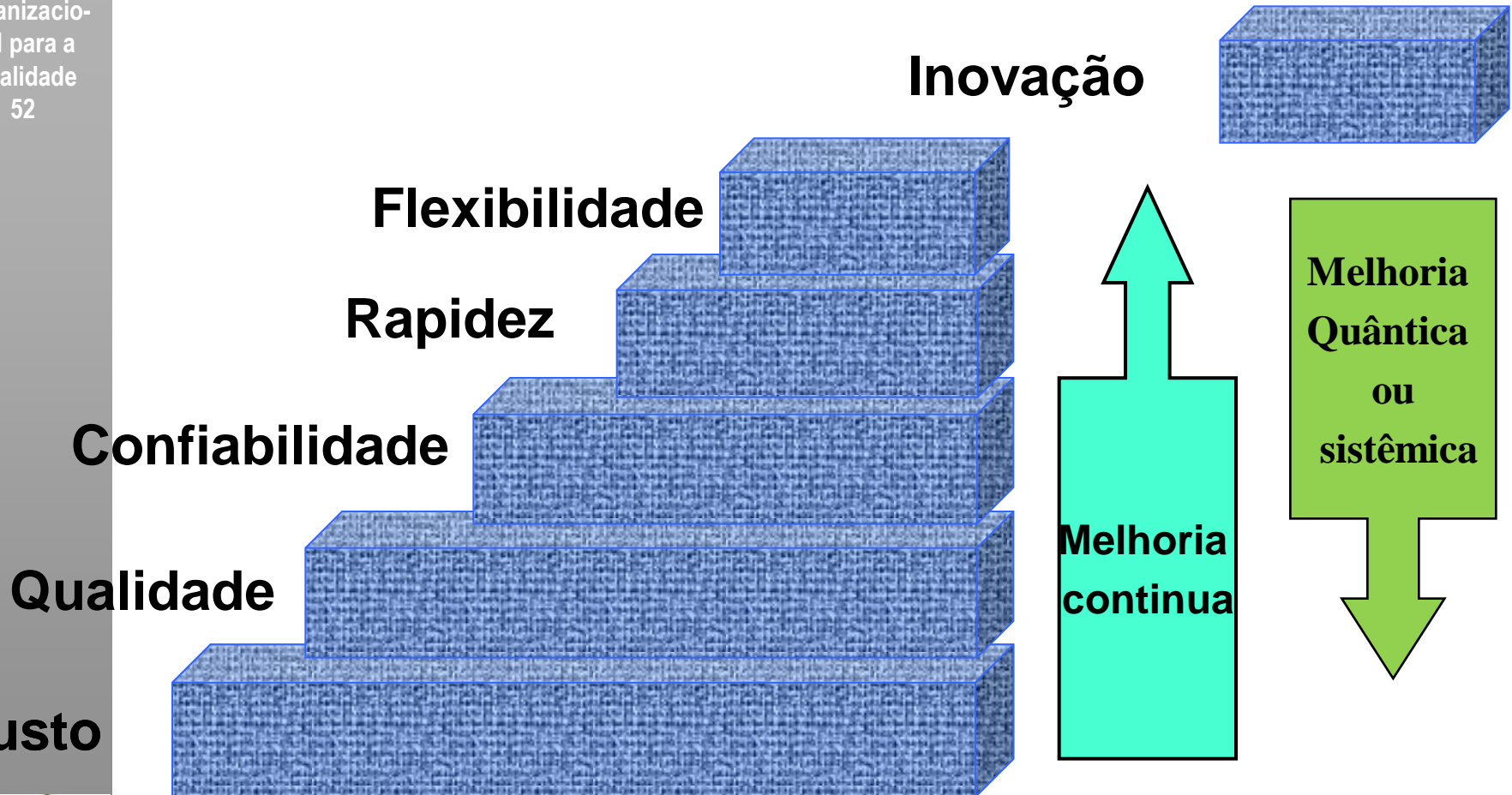


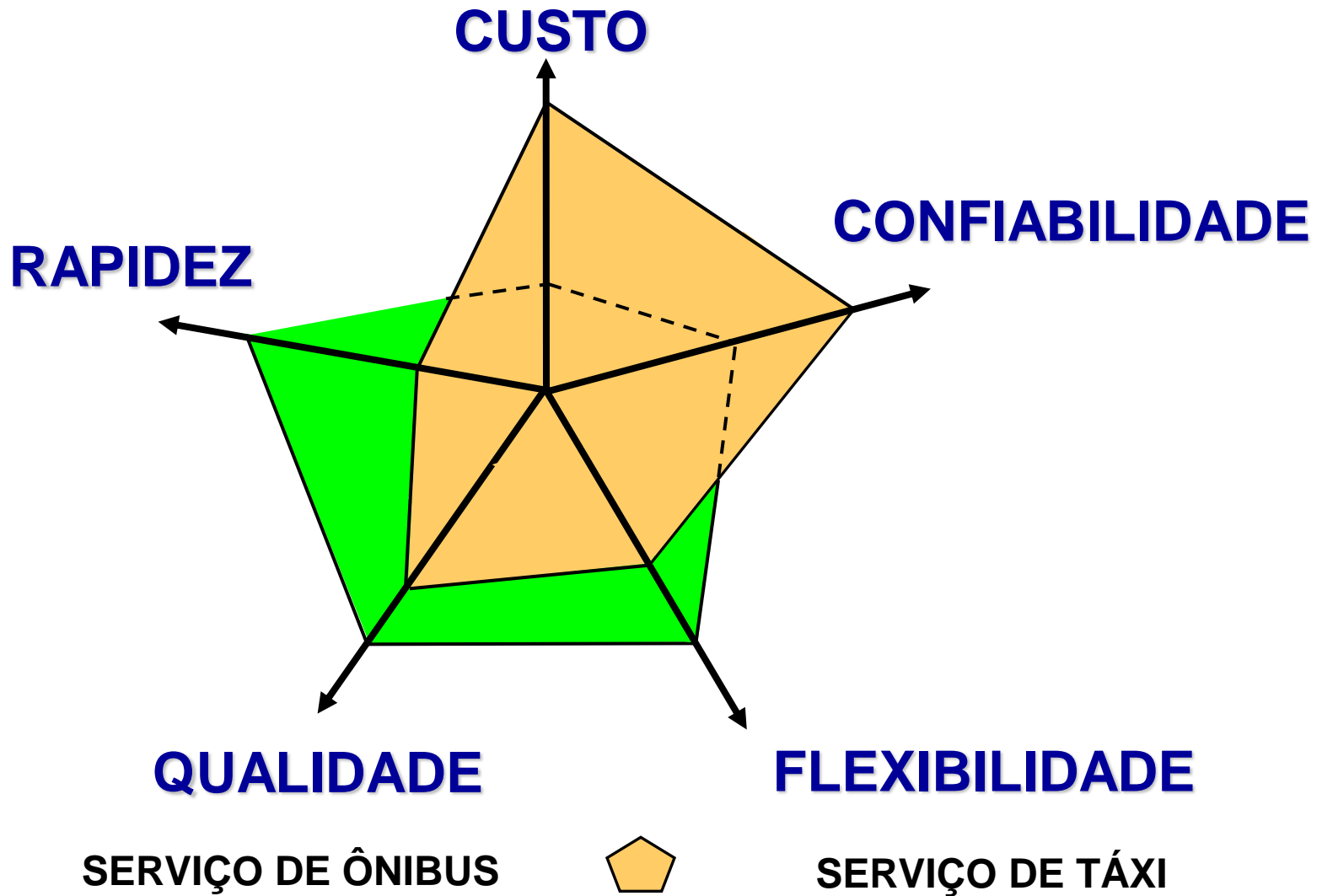
# Benefícios do atingimento dos objetivos de desempenho





# Modelo de Competitividade







## Questões para discussão

- **Questão 1:** Discutir sobre o que constitui qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo nas seguintes operações:
  - a. Uma Biblioteca universitária;
  - b. Um Clube de lazer e esportes;
  - c. Um Restaurante por quilo;
  - d. Uma confecção de camisetas.
  
- **Questão 2:** Explicar o aparente paradoxo da função produção, que toma decisões operacionais diárias e exerce, ao mesmo tempo, papel central na obtenção do sucesso estratégico e longo prazo. Como pode ser possível para um profissional fazer simultaneamente as duas atividades?



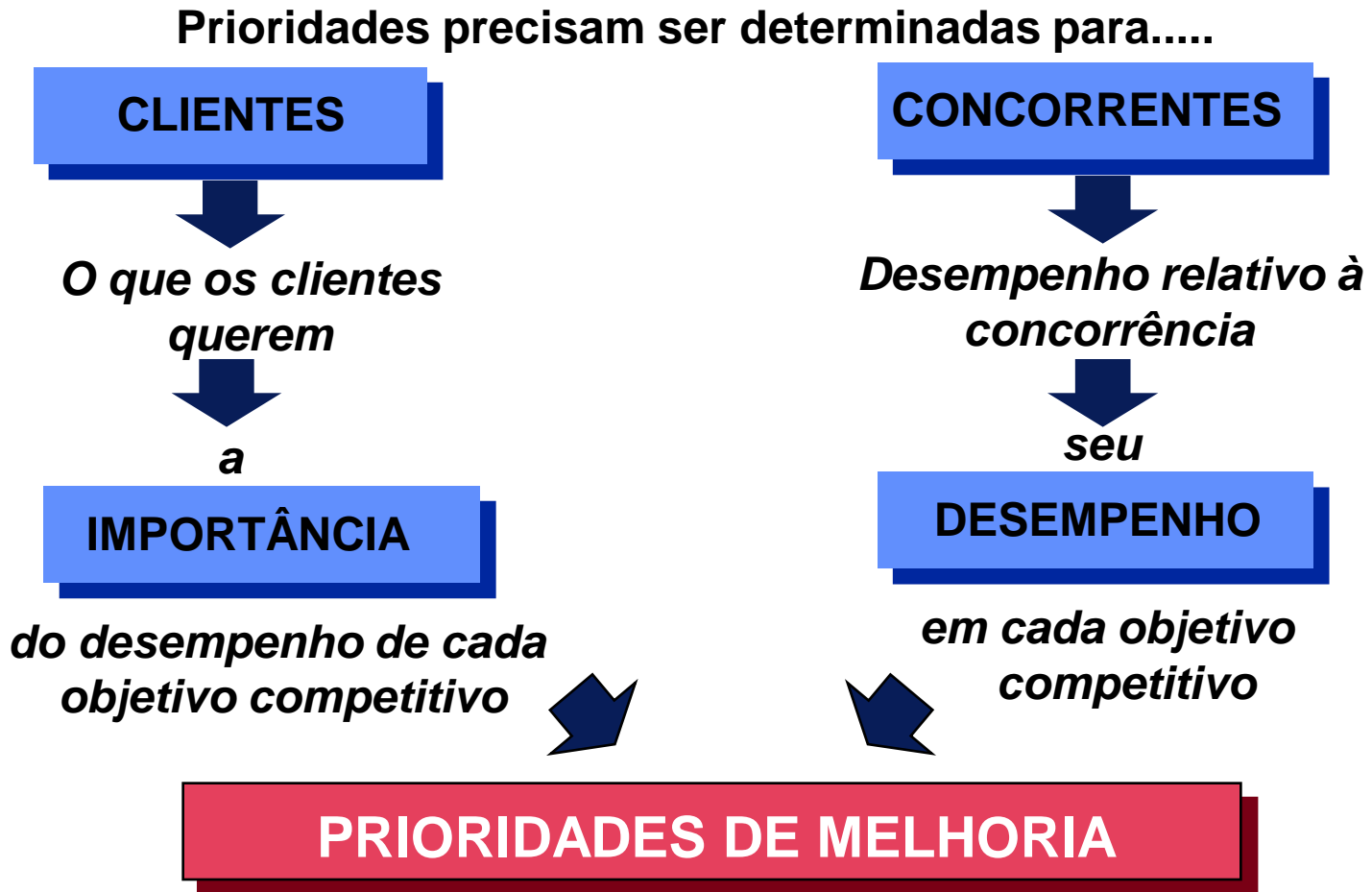
# Questões para discussão

- **Questão 3: Descrever os diferentes tipos de flexibilidade que podem ser encontradas em cada uma das seguintes operações :**
  - A. Uma Universidade;
  - B. Uma Fábrica de raquete de tênis;
  - C. Uma Empresa de ônibus intermunicipal;
  - D. Um restaurante “a la carte”.
- **Questão 4: Muitas organizações vêem o papel da produção com restrito ao trabalho de fabricar produtos ou fornecer serviços aos consumidores. Discutir as implicações dessas visões da função produção.**
- **Questão 5: Usando um exemplo de sua escolha, descrever como o custo de produção pode ser afetado pela mudança dos níveis de desempenho de qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.**





# Estratégia de Operações Importância x Desempenho

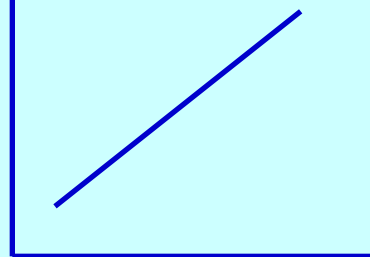




# Critérios Competitivos

## ***Critérios ganhadores de pedidos***

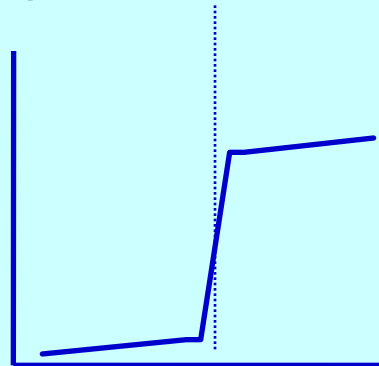
***Benefício Competitivos***



***Desempenho***

## ***Critérios qualificadores***

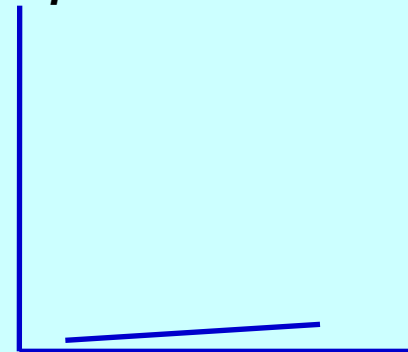
***Benefícios Competitivos***



***Desempenho***

## ***Critérios pouco relevantes***

***Benefícios Competitivos***



***Desempenho***





# Priorização dos Critérios - Clientes

## **CRITÉRIOS GANHADORES DE CLIENTES**

- 1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes*
- 2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes-sempre considerado*
- 3. Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente considerado*

## **CRITÉRIOS QUALIFICADORES**

- 4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor*
- 5. Precisa estar em torno da média do setor*
- 6. Precisa estar a pouca distância da média do setor*

## **CRITÉRIOS MENOS RELEVANTES**

- 7. Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro*
- 8. Muito raramente é considerado pelos clientes*
- 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será*





# Matriz Importância X Desempenho

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
59

## *IMPORTÂNCIA para os clientes*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PREÇO							X		
QUALIDADE DO PRODUTO			X						
QUALIDADE DA ENGENHARIA	X								
PRAZO DE COTAÇÃO		X							
PRAZO DE ENTREGA						X			
CONFIABILIDADE DE ENTREGA					X				
FLEXIBILIDADE DO PROJETO	X								
FLEXIBILIDADE DE ENTREGA			X						
FLEXIBILIDADE DE VOLUME							X		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9





# Benchmarking: Comparação com a concorrência

## **MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**

- 1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente*
- 2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente*
- 3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente*

## **IGUAL À CONCORRÊNCIA**

- 4. Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente*
- 5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes*
- 6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes*

## **PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**

- 7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes*
- 8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes*
- 9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes*





# Matriz Importância X Desempenho

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
61

## *DESEMPENHO comparado à concorrência*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CUSTO *									X
QUALIDADE DO PRODUTO			X						
QUALIDADE DA ENGENHARIA	X								
PRAZO DE COTAÇÃO							X		
PRAZO DE ENTREGA							X		
CONFIABILIDADE DE ENTREGA *						X			
FLEXIBILIDADE DO PROJETO *	X								
FLEXIBILIDADE DE ENTREGA *									X
FLEXIBILIDADE DE VOLUME *			X						
* ESTIMATIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9

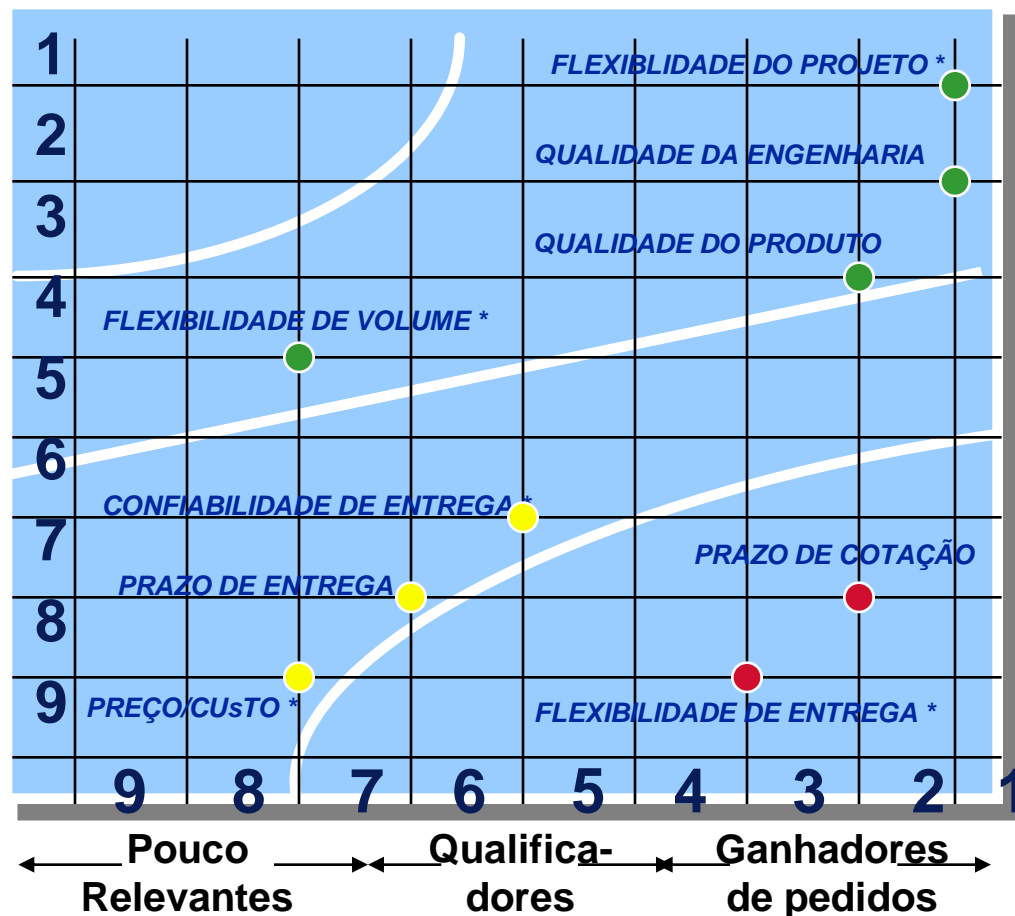




# Matriz Importância X Desempenho



Melhor  
que  
Mesmo  
que  
Pior  
que





# Matriz Importância X Desempenho



Melhor  
que  
↕  
Mesmo  
que  
↕  
Pior  
que





# Matriz Importância X Desempenho

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
64

Desempenho em relação aos concorrentes

1  
Melhor que 2

3

4  
Igual a 5

6

7  
Pior que 8

9

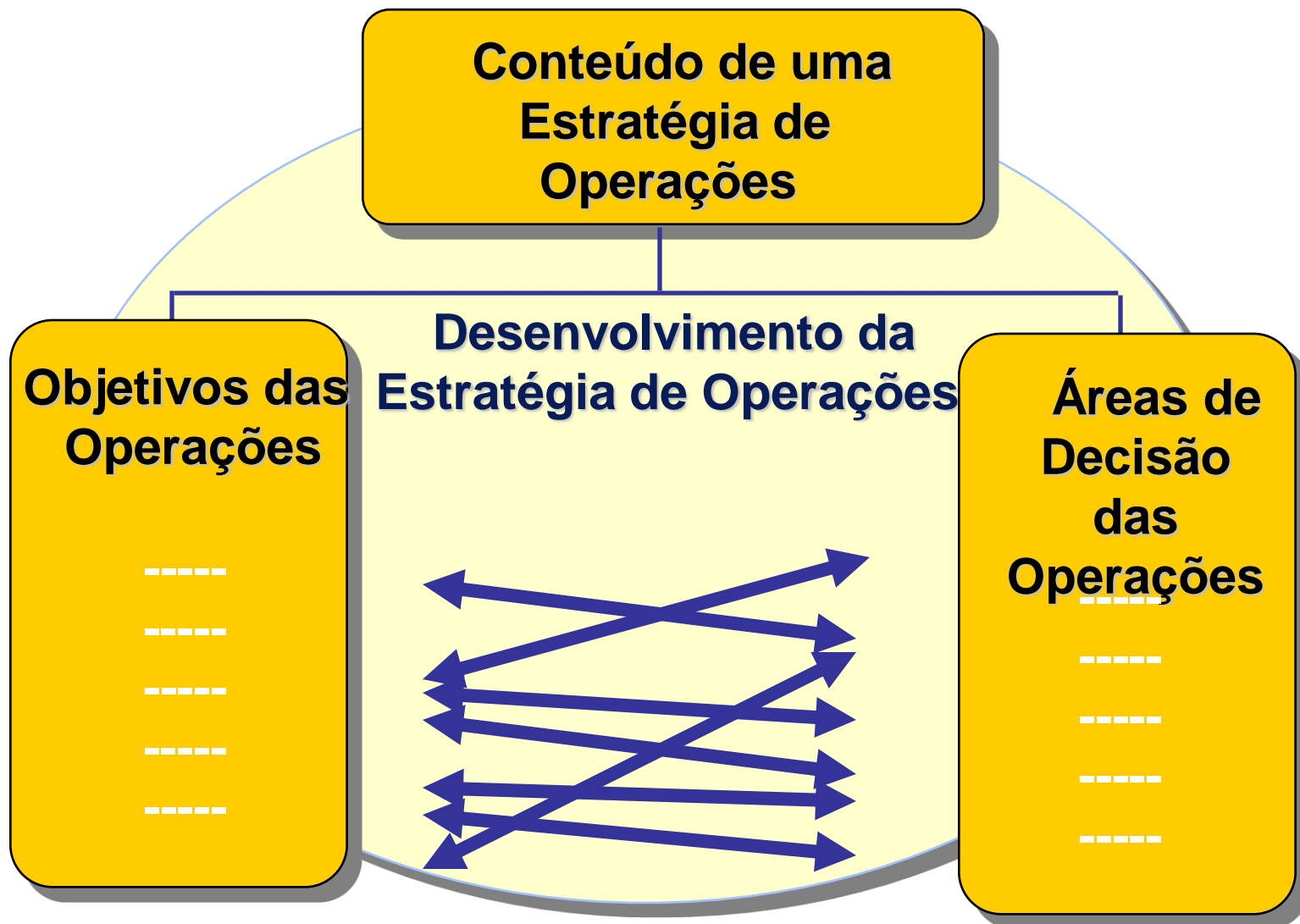


UNICAMP



# Estratégia de Operações

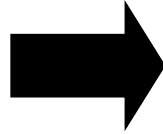
Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
65





# Estratégia de Operações

**É uma  
corrida para  
chegar a um  
local ideal**



**Criação de uma  
posição exclusiva e  
valiosa, envolvendo  
um conjunto diferente  
de atividades**

**Estratégia é efetuar  
trade-offs ao competir  
e escolher o que não  
fazer**





Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
67

# Rede Accor



**SOFITEL**  
ACCOR HOTELS & RESORTS



UNICAMP

**SOFITEL**  
LUXURY HOTELS



## Rede Accor

- “Fórmule 1 estabelece o padrão para hotéis econômicos. Cada um dos 370 Hotéis Fórmule 1 oferece a melhor relação custo-benefício para acomodação disponível no mercado, independente da localização em questão.
- Quartos podem acomodar 1,2 ou 3 pessoas e oferecem funcionalidade, com um nível básico, mas garantindo conforto.
- Em horários em que não haja funcionários na recepção, terminais automáticos permitem transações 24h/dia.
- Café da manhã é em estilo buffet”.





Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
69



**SOFITEL**  
ACCOR HOTELS & RESORTS



## Rede Accor

- **Marca premium do grupo Accor.**
- **Para estabelecer uma posição superior no setor altamente competitivo de hotéis de luxo, trabalha com especialistas líderes, de conhecidos arquitetos, passando pelos melhores decoradores até chefs de cozinha premiados.**
- **“O Sofitel incorpora o melhor da França na elegância dos projetos de interiores, nas acolhedoras boas vindas, na sofisticação dos serviços e na arte da excepcional cozinha”.**



**SOFITEL**  
LUXURY HOTELS

UNICAMP



PROPOSTA DE VALOR



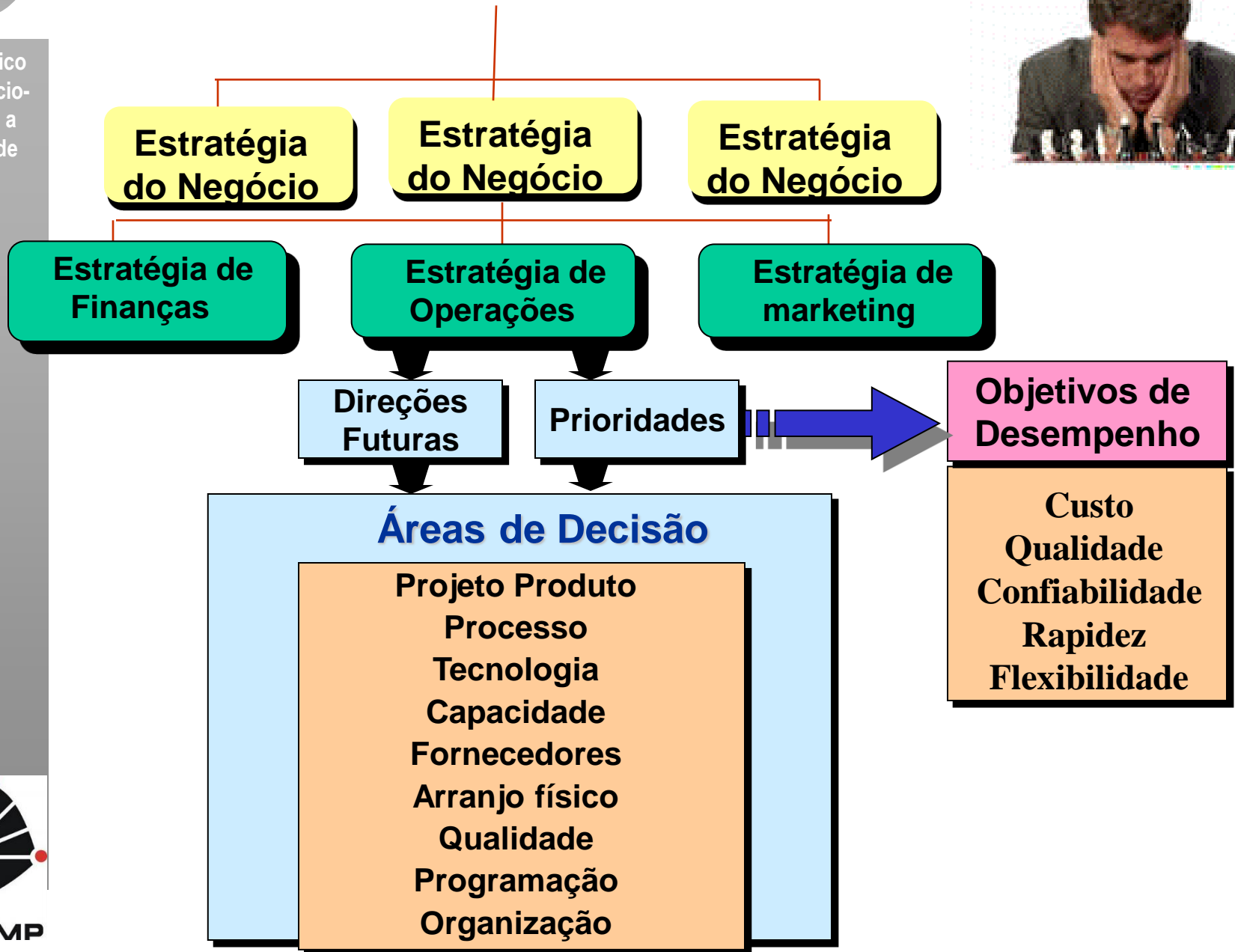
## Rede Accor - GRUPO

- Por que a corporação Accor decidiu usar várias marcas e várias cadeias diferentes para atender seus hóspedes em vez de usar uma só marca e uma só rede de hotéis?
- Quais as consequências de tentar atender aos clientes do tipo Formule 1 e do tipo Sofitel num só tipo de estabelecimento?
- Como deveriam diferir as decisões de operações entre Formule 1 e Sofitel?
  - Instalações
  - Pessoal
  - Tecnologia
  - Sistemas de qualidade





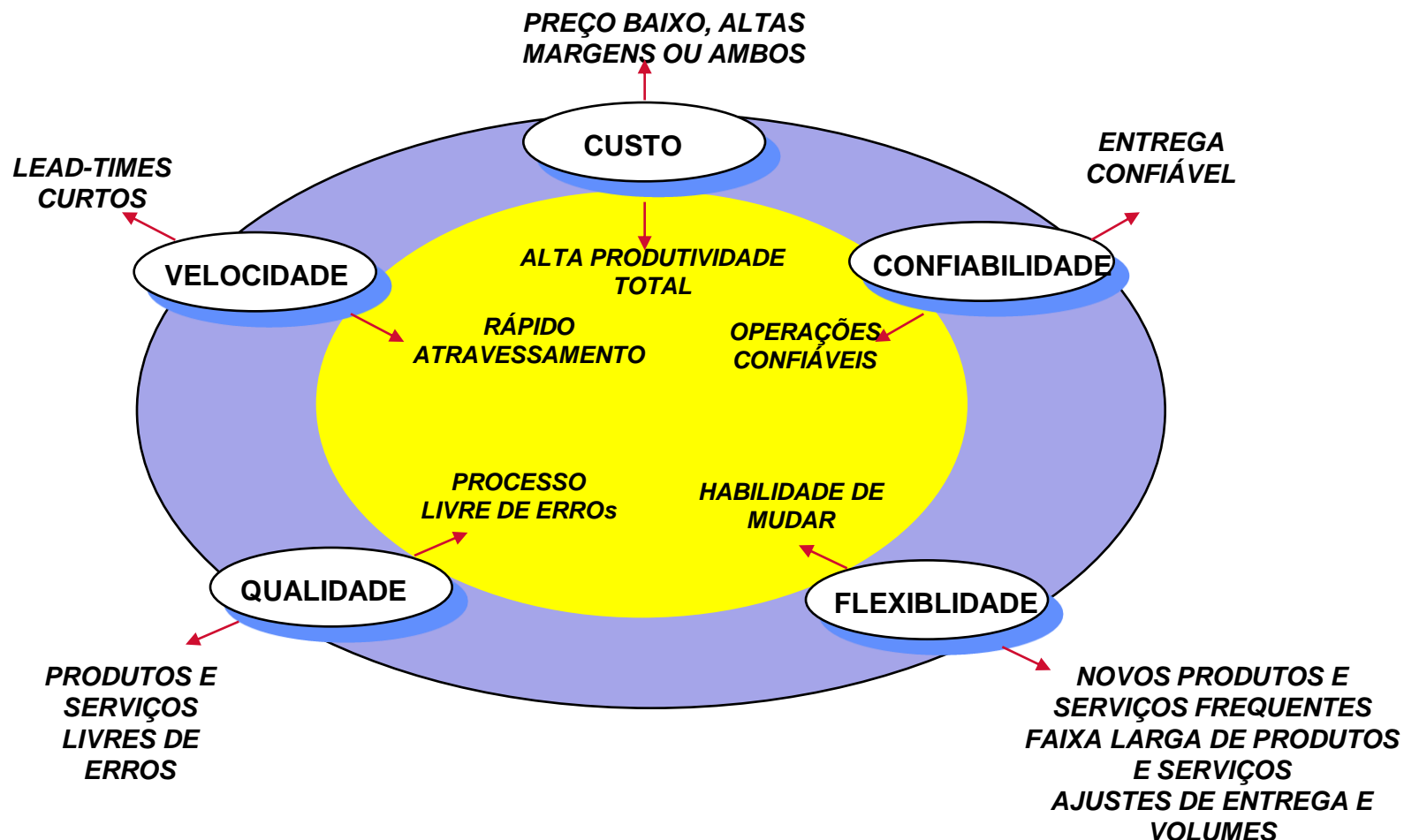
# Estratégia Corporativa





# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
73



**OBJETIVOS DE DESEMPENHO  
TÊM ASPECTOS INTERNOS E  
EXTERNOS**





# Entendendo os Fatores e Objetivos envolvidos

## Fatores competitivos

*“ Se os clientes valorizam...”*

**Preço**

**Qualidade**

**Entrega rápida**

**Entrega confiável**

**Produtos e serviços inovadores**

**Ampla variedade de  
Produtos e Serviços**

**Habilidade de alterar o prazo e a  
quantidade de produto e serviço**

## Objetivos de desempenho

*“ Então a operação deverá se  
superar em ...”*

**Custo**

**Qualidade**

**Rapidez**

**Confiabilidade**

**Flexibilidade (produto/serviço)**

**Flexibilidade (composto mix)**

**Flexibilidade (Volume ou entrega)**





# Compromissos e importância entre objetivos de desempenho (Trade-offs)

Qualidade  
75



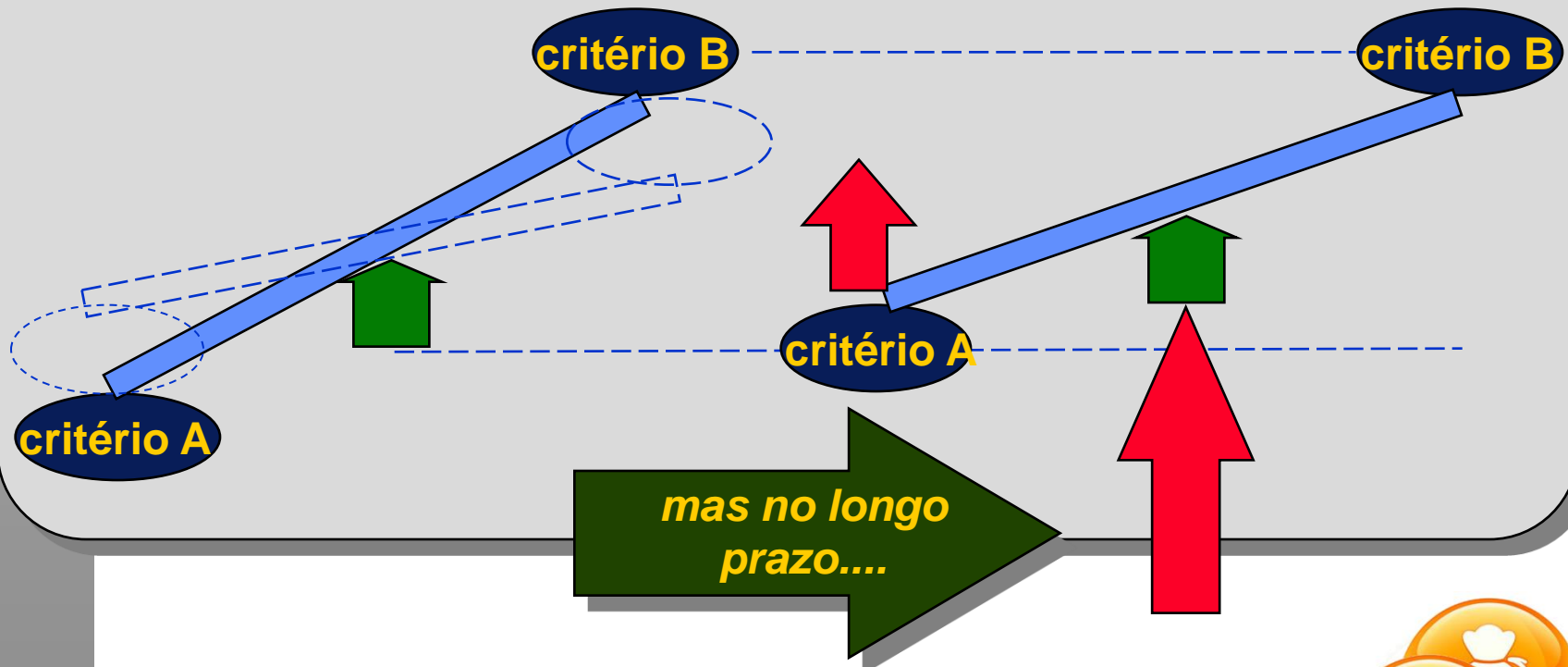
***Exemplo: Velocidade X Custo***



# Compromissos e importância entre objetivos de desempenho (Trade-offs)

Diagnóstico  
Organizacional para  
Qualidade  
7

*Pode-se mover os pivôs via alterações de processo*



***Exemplo: Custo X Qualidade***





**Como você imagina que deveria ser a estratégia de uma empresa de móveis que deseja ser diferenciada no mercado?**







# ***Qualidade e Estratégia de Operações: Melhorias e Inovação***





Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
80

# É possível mudar a Estratégia?





# É possível mudar a Estratégia?

***Lojas de fast food adaptam seus cardápios com pratos mais saudáveis.***

- Matar a fome rapidamente. Quando o objetivo é otimizar o tempo, muitas vezes as pessoas deixam de lado as preocupações com o valor nutritivo e optam pelo *fast food*, com todas as suas calorias.
- Mas a preocupação com hábitos mais saudáveis está alimentando um mercado que só faz crescer.
- De olho neste negócio em ascensão, empresários começaram a mexer nos cardápios.





# Análise e melhoria de processos

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
82

## Matriz de priorização

Quando uma alternativa deve ser selecionada entre outras, um ótimo processo é o de ponderar diferentes critérios de avaliação. Formamos, dessa forma, uma matriz de decisão que vai revelar os pontos fortes e fracos de cada alternativa.





# Análise e melhoria de processos

## Matriz de priorização

Em geral utilizamos 3 tipos de matrizes de priorização:

Matriz para priorizar problemas (GUT)

Matriz para priorizar causas de um problema

Matriz para priorizar soluções





# Análise e melhoria de processos

## Matriz para priorizar problemas (GUT)

Na matriz GUT os problemas são analisados quanto a:

**Gravidade:** qual a importância do dado em relação ao problema

**Urgência:** qual a urgência que se deve ter para esse dado

**Tendência:** o problema pode se agravar ou se multiplicar no tempo por causa desse dado



# Análise e melhoria de processos

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
85

## Fabricação de máquinas

Problemas	G	U	T	GxUxT
Concepção da máquina não atende as expectativas do mercado	5	4	1	20
Demora na formação do grupo de trabalho	5	5	4	100
Escolha errada de fornecedores	4	3	3	36
Desistência de clientes	5	5	2	50
Planejamento inconsistente	4	3	3	36



# Análise e melhoria de processos

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
86

## Matriz para priorizar causas potenciais

Assim como foi utilizada uma matriz específica para priorizar um problema, também podemos utilizar uma matriz para priorizar causas potenciais que levam a ocorrência desses problemas.



UNICAMP



# Análise e melhoria de processos

<b>Causas para o problema de demora para a formação do grupo de trabalho</b>	<b>Falta de coordenador</b>	<b>Falta de treinamento</b>	<b>Sobrecarga de trabalho</b>	<b>Falta de motivação</b>	<b>Projeto fora do perfil da empresa</b>  <b>(Soma dos fatores)</b>
João	5	5	3	1	2
Pedro	4	5	2	2	2
Maria	5	5	3	2	1
<b>Soma Total</b>	14	<b>15</b>	8	5	5





# Análise e melhoria de processos

Diagnóstico  
Organizacio-  
nal para a  
Qualidade  
88

## Matriz para priorizar soluções

O objetivo dessa matriz é ajudar na escolha da melhor solução a ser implementada segundo critérios pré-estabelecidos.





# Análise e melhoria de processos

Solução	Baixo custo	Rapidez	Elevado impacto	Contribuição para o cliente	Total (Soma dos fatores)
A	3	3	1	5	12
B	5	5	1	5	16
C	3	5	5	5	<u>18</u>
D	2	3	5	2	12



# Referências Bibliográficas

- Côrrea, H e Côrrea, Carlos. Administração de Produção e Operações, São Paulo: Atlas, 2008
- Slack, N. & Lewis, M. Operations Strategy. New York: Prentice Hall, 2001
- Porter, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, 74(6): 61-78, 1996.
- Skinner, W. Manufacturing – the missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, 47(3): 136-145, 1969.
- Wheelwright, S. C.; Hayes, R. H. Competing through manufacturing. Harvard Business Review, 63(1): 99 – 109, 1985.
- Hayes, R. H.; Upton, D. M. Operations-based strategy. California Management Review, 40(4): 8-25, 1998.
- Barney, J. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4): 49-61, 1995.
- Magretta, J. The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell. Harvard Business Review, 76(2): 72-84, 1998.

